

Benikowski, Bernd; Griesse, Christiane

Pädagogische Zielvereinbarungen zwischen "Wohl und Wollen"

PÄD-Forum: unterrichten erziehen 37/28 (2009) 4, S. 182-184



Quellenangabe/ Reference:

Benikowski, Bernd; Griesse, Christiane: Pädagogische Zielvereinbarungen zwischen "Wohl und Wollen"
- In: PÄD-Forum: unterrichten erziehen 37/28 (2009) 4, S. 182-184 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-31979
- DOI: 10.25656/01:3197

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-31979>

<https://doi.org/10.25656/01:3197>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.paedagogik.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

PÄD Forum

Themen:

4 / 2009

- Privat contra öffentlich – ein Schulkonflikt
- Eltern zwischen Bindung und Freiheit
- Kindeswohl und Kindeswille
- Zuguterletzt + Zuallerguterletzt



Schüler heute

*Der wahre Schüler heute
ist die Ware Schüler.*

*Selektiert,
Normiert,
Benotet,
Registriert,
Angeschmiert!*

*Zahlen! Messzahlen!
Ratings! Budgetierung!*

*Der wahre Schüler heute
ist die Ware Schüler.*

Schule in Bayern heute

*Misstrauenskultur,
Selektionskultur,
Benotungskultur,
Verrechtlichungskultur!*

*Die Schule heute ist der
psychosoziale Angriff auf
die Gesundheit der Kinder
und auf die Familien!*

*Nur Kinderlose
entgehen dem Terror!*

*Doch in der Kultur
sind wir stur.*

Schule in der Öffentlichkeit

*Die Süddeutsche Zeitung sieht sie als
somasochistische Einrichtung,
die Nürnberger Nachrichten finden sie
schlimm.*

*Kirchen organisieren
Gesprächs- und
Diskussionsgottesdienste,
die Kultusministerien
belassen es dabei!!!*

Zur Meinungsbildung fordert wieder heraus:
Klaus Vogel
Seminarleiter und „pädagogischer Wanderprediger“

Das Thema: Privat contra öffentlich – ein Schulkonflikt

Moderation: Max Liedtke

Einleitung zum Themenschwerpunkt	
<i>Von Max Liedtke</i>	147
Private Schule, öffentliche Schule: Wer kann besser fördern?	
<i>Von Max Liedtke</i>	148
Privatschulen: Geschichte und Gegenwart	
<i>Von Helmwart Hierdeis</i>	154
Privatschule – Delikatesse statt Eintopf?	
<i>Von Oskar Seitz</i>	158
Privatschulen in Entwicklungsländer	
<i>Von Annette Scheunpflug</i>	163
Gründe für bildenden Unterricht außerhalb von Schule	
<i>Von Ralph Fischer / Volker Ladenthin</i>	165
Kritische Anmerkungen zu Privatschulen	
<i>Von Manfred Schreiner</i>	168
„Und sie bewegt sich doch!“	
<i>Von Gerhard Koller</i>	169

ESSAYS, BERICHTE etc. pp.

Eltern und Kinder zwischen Bindung und Freiheit	
<i>Von Horst Petri</i>	174
Kindeswohl und Kindeswille	
<i>Von Lothar Albert</i>	179
Pädagogische Zielvereinbarungen zwischen „Wohl und Wollen“	
<i>Von Bernd Benikowski / Christiane Gries</i>	182

Magazin:

Zur Ansicht	146
MOMENT MAL	173
Service-Nachrichten	186
Service-Termine	187
Service-Bücher	188
Zuguterletzt	190
Zuallerguterletzt	191
Impressum	191

Titelfoto: © Jim Mills – fotolia.com

Bernd Benikowski / Christiane Griese · Dortmund / Berlin

Pädagogische Zielvereinbarungen zwischen „Wohl und Wollen“

Pädagogisches Handeln vollzieht sich oft zwischen widerstreitenden Interessen und Zielen. Dabei treffen unterschiedliche Vorstellungen über „Sollen und Wollen“ der Akteure aufeinander. Zielvereinbarungen sind in der Personalentwicklung von Unternehmen als „Management by Objectives“ schon lange Teil der Führungsarbeit. Ist es sinnvoll, solche Strategien auch auf pädagogische Entscheidungen und Interventionen zu beziehen, wenn es sich um die Beziehung zwischen Lehrer und Schüler oder Eltern und Kinder handelt, wenn also einer der Beteiligten noch nicht „reif“ scheint für eine autonome Zielbestimmung? Der folgende Artikel ist als eine Ergänzung bzw. ein Diskussionsbeitrag zu den Beiträgen von Albert und Petri in diesem Heft zu verstehen. Jene schreiben in unterschiedlicher Weise darüber, wie sich das Verhältnis von Kindeswohl und Kindeswille darstellt, wie Eltern und Kinder um Wohl und Wille ringen.

Pädagogisches Handeln ist immer auch subjektiv

So alt wie die Pädagogik ist die Frage: Wie werden eigentlich die Ziele des pädagogischen Handelns festgelegt?

Was treibt Erzieher, Pädagogen, Lehrer, Eltern dazu, Kinder zu erziehen, zu bilden, auch zu formen? Wie viele Wunschbilder, wie sie selbst sein wollten, stecken in Erziehungsintentionen vor allem auch von Eltern? Inwiefern kann das noch im Sinne des Kindeswohls sein, sie entweder nach den eigenen Normen und Regeln zu disziplinieren oder aber sie als Gegenentwurf zum eigenen unerfüllten Leben zu instrumentalisieren! Was ist, wenn unsere Kinder uns fremd werden, sich in Computerwelten zurückziehen, egoistisch auf ihren Vorteil bedacht sind, ziellos in den Tag hinein leben, sich am Komasaufen beteiligen oder gar Amok laufen? Ist es also nicht doch so, dass wir Erwachsene – in der Rolle als Mutter und Vater, Erzieher und Lehrer, ja auch als Hochschulprofessoren von dem Bewusstsein getragen sind, in jedem Fall 'es' besser zu wissen, das Beste zu wollen usw.?

Die Frage ist, welche Ziele verfolgt der pädagogisch Handelnde mit seiner Wirkung, sind die Konsequenzen bewusst oder fließen viele unbewusste Einstellungen und Interessen in die pädagogische Interaktion mit ein, die sich einer kognitiven Wahrnehmung entziehen. Dieser Befund ist nicht neu; doch es sollte immer wieder daran erinnert werden, wie stark unsere Erziehungsintentionen beeinflusst sind von „Triebe(n), heftige(n) infantile(n) Wünsche(n) ...“, die der Verdrängung verfielen und durch die naive Anschauung über die Kindheit verdeckt werden. Und Triebe, infantile Wünsche sind unsterblich. Tausendmal verdrängt, sie bleiben lebendig, und unkenntlich stellt in Form und Ziel, drängen sie unermüdlich nach Befriedigung. Auch

im Pädagogiker“, so die Diagnose von Siegfried Bernfeld bereits 1925 (vgl. Bernfeld 1925, S. 30). „Unbewusste, erkenntnisfremde, unkontrollierbare Einmischung der Affekte findet im Zentrum des pädagogischen Systems statt.“ (ebd. S. 31)

Die Diskussion über das Verhältnis von Kindeswohl und Kindeswillen hat bei der Zielsetzung des pädagogischen Handelns eine besondere Bedeutung. Es gilt immer wieder, die Balance zwischen einer freien und autonomen Willensentscheidung des Kindes, Schülers oder Klienten und der Zielsetzung des pädagogisch Handelnden zu finden. In der besten Absicht entscheiden Eltern über den regelmäßigen Nachhilfeunterricht ihres Sohnes oder ihrer Tochter, Lehrer über die Versetzung oder Nicht-Versetzung in die nächste Schulklasse oder Sozialarbeiter über die Einrichtung einer familienunterstützenden Maßnahme. Die Professionalität dieser Entscheidungen vermischt sich mit persönlichen Erfahrungen, individuellen Wertmaßstäben und unbewussten Bedürfnissen.

Kurzum: Die pädagogische Realität ist von der Subjektivität der handelnden Personen abhängig. Niemand kann tatsächlich und objektiv vorhersagen, was für die Entwicklung eines Menschen die richtige Entscheidung ist, was zu einer selbstbestimmten und zufriedenen Lebensgestaltung eines Kindes, Schülers oder Klienten führt. In gewisser Weise gerät so der Erziehende in ein Dilemma: Wie kann es gelingen, ein autonom handelndes Individuum zu „erziehen“, wenn deren Voraussetzung die Abhängigkeit vom wissenden Erwachsenen ist, 'der nur sein Bestes will'. Es scheint wert zu prüfen, ob ein Weg aus solchem Dilemma über Zielvereinbarungen zwischen Lehrer und Schüler, Sozialarbeiter und Klient, aber auch Mutter und Sohn oder Vater und Tochter führen kann. Sind diese ein

sinnvolles Instrument, um jene Subjektivität – und zwar beidseitig – zurückzudrängen zugunsten von Vereinbarungen, die einen Ausgleich zu schaffen vermögen zwischen dem, was Erwachsene meinen, das es gut für das Kind ist, und dem, was das Kind will, und vor allem dem, wie es dieses Wollen durchzusetzen bestrebt ist.

Zielvereinbarungen in der Schule

Eine einfache Recherche in einer Internet-Suchmaschine zeigt, dass – jedenfalls in Bezug auf institutionalisierte – pädagogische Prozesse Zielvereinbarungen bereits eine wichtige Rolle spielen. Die Diskussion um Zielvereinbarungen in der Schule ist gegenwärtig im Rahmen unterschiedlicher Qualitätsoffensiven der Bundesländer aktuell. Dies betrifft zunächst noch nicht die pädagogische Ebene zwischen Lehrer und Schüler, ist aber doch als Zeichen für ein verändertes organisatorisches Verständnis zu deuten. Schulleitung und Schulverwaltung vereinbaren konkrete Ziele bezüglich der Qualitätsverbesserung in konkreten Teilbereichen des Schulbetriebes. Durch diesen „von oben“ initiierten Prozess finden also diese Verfahren Einlass in den alltäglichen Betrieb der Schulen. Im Idealfall sollten sich jene Prozesse zum Bestandteil einer neuen umfassenden Schul- bzw. Lernkultur entwickeln. Das heißt, dass sich Zielvereinbarungen nicht nur auf die Leitungsebene beschränken, sondern Einzug finden in die kollegiale Zusammenarbeit genauso wie auf der „unteren Ebene“ zwischen Lehrern und Schülern.

Auch wenn immer noch (oder inzwischen wieder) viele Pädagogen Bezüge zwischen ihrer Bildungsarbeit und Verfahren der Unternehmensführung mit Skepsis, ja Aversionen betrachten, so wollen wir hier darauf ausdrücklich verweisen, dass Zielver-

einbarungen in vielen Unternehmen seit langem Bestandteil einer erfolgreichen Führungsarbeit darstellen. Während viele pädagogische Einrichtungen noch aufgrund ihrer traditionellen oder amtlichen Autorität Einfluss auf Schüler oder Klienten ausüben wollen, hat sich schon seit vielen Jahren die Wirtschaft auf eine partnerschaftliche Führung von Mitarbeitern eingestellt. Bereits vor einigen Jahrzehnten haben Autoren wie *Peter Drucker* (Praxis des Management, Düsseldorf 1956) oder *George S. Odiorne* (Management by Objectives, München 1973) zur Relevanz von Zieldefinitionen und zur Etablierung von Führung durch Zielvereinbarungen beigetragen. Auch wenn sich neben dem Management by Objectives noch weitere Führungskonzepte und Führungsprinzipien entwickelt haben, ist doch die Führung durch Zielvereinbarungen immer noch ein aktuell relevantes Konzept (vgl. *Dietmar Vahs, Jan Schäfer-Kunz*, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2005).

Wie viele Jahre übrigens moderne Managementkonzepte benötigen, um in den Schulalltag zu gelangen, ist schon ein auffälliges Phänomen. Dazu kommt, dass jene Verfahren oft genug nur rudimentär realisiert und kaum dauerhaft sowie professionell in pädagogischen Institutionen installiert werden: Weder die Erhebung von differenzierten Daten über den Lernprozess noch die Tatsache, dass Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, führt zu kontinuierlichen Veränderungsprozessen in den pädagogischen Einrichtungen. Das komplette Verfahren des „Management by Objectives“, also des Führens durch Zielvereinbarungen, besteht nicht nur aus dem Endergebnis (den Zielen), sondern impliziert vor allem einen nachvollziehbaren Weg, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Ziele zu definieren kann ein durchaus komplexer und dornenreicher Weg sein.

Erfahrungen aus Unternehmen

Besonders hochqualifizierte Mitarbeiter in Unternehmen sind kaum durch eine autoritätsorientierte Führungskultur zu motivieren. Das Konzept des Managements by Objectives (kurz MBO) versucht die Interessen und Gestaltungspotenziale des Mitarbeiters mit den Interessen des Unternehmens zu verbinden. Dabei sind die „Zielvereinbarungen“ ein Instrument, um diese Interessensgegensätze in Einklang zu bringen. Führungskraft und Mitarbeiter „verhandeln“ möglichst konkrete Ziele und entwickeln dabei einen realistischen Umsetzungsplan, der dann vom

Mitarbeiter eigenverantwortlich gestaltet werden kann. Das Konzept MBO beinhaltet die Komponenten Motivation, Eigenverantwortung und Messung der Leistung an konkreten objektivierbaren Zielen. Damit ist dieses Konzept nicht weit von den Bedarfen der Lehrer-Schüler-, oder Sozialarbeiter-Klient-, letztlich auch der Eltern-Kind-Beziehung entfernt. Wenn es nicht gelingt, durch autoritäre institutionelle Strukturen bzw. autoritäre Handlungsmuster eine Mitarbeit des Schülers, des Sohnes oder der Tochter zu erreichen, dann wird die Motivation immer wichtiger. So geht es im Konzept des MBO eben nicht um Ziele um ihrer selbst willen. Vielmehr muss jeder „Vertrag“ dem Schüler, Kind oder Jugendlichen Sicherheit geben, die Vereinbarungen auch erreichen zu können. Das verliert der erwachsene „Zielgeber“ allzu oft aus dem Blick, denn er hat bereits Erfahrungen gemacht, die ihm die Relevanz von guten Zensuren für späteren Berufserfolg aufzeigten, für ihn ist es sowieso ganz unverständlich, worin der Reiz der virtuellen Welt besteht usw. usf.

Grundlage des Gesprächs zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter muss zumindest ein grundlegendes gemeinsames Interesse sein. Dies scheint möglicherweise lapidar oder selbstverständlich, muss aber zunächst einmal ausgelotet werden. Wenn ein Mitarbeiter ausschließlich in den Betrieb kommt, um seinen Lebensverdienst abzusichern, dann ist dies eine andere Voraussetzung, als wenn ein Mitarbeiter eine interessante Arbeit ausführen, Karriere machen oder seine Profession weiterentwickeln möchte.

Insofern wird auch die immanente Diskussion des Willens und Wollens in ein anderes Licht gestellt, da versucht wird, ein von beiden Partnern gemeinsam definiertes Ziel zu finden. In vielen Schulen zeigen sich hier auch interessante Ansätze und Beispiele. Die Entwicklung eines individuellen Förderplans entspricht nicht selten der Philosophie des MBO. Ist jedoch eine Übertragbarkeit auf 'Pädagogische Systeme' möglich?

Management by Objectives im pädagogischen Kontext

Die Zielvereinbarung zwischen Lehrer und Schüler ist in Deutschland immer noch Neuland. In Einzel- oder bei Problemfällen finden diese Gespräche häufiger statt. Stillschweigend wird wohl immer noch der Lehrplan als vereinbartes Zielspektrum definiert, dies ersetzt aber keine individuellen Vereinbarungen. In einer Zielvereinbarung zwischen einem Lehrer und einem Schüler

darf nicht nur auf „eine Verbesserung der Note“ hingearbeitet, sondern es müssen konkrete Teilziele herausgearbeitet werden.

Leistungsziele können die Reduzierung der Rechtschreibfehler in der Deutscharbeit sein, das Erreichen einer Mindestzeit für den 800 m-Lauf oder das Halten eines 15minütigen Vortrags in englischer Sprache. Alle diese Ziele müssen erreicht werden können. Dies ist der schwierigste Teil eines Zielvereinbarungsgesprächs. Es treffen die Einschätzungen des Lehrers und des Schülers, der Eltern und Kinder aufeinander: Was kann tatsächlich in einer überschaubaren Zeit umgesetzt werden? Welche Voraussetzungen sind für die Zielerreichung notwendig?

Ein Schüler, dem als Leistungsziel im Sportunterricht die Durchführung einer Übung am Reck (z. B. Feldaufschwung) abverlangt wird, kann dies in einer vorgegebenen Zeit nur dann bewältigen, wenn die notwendige Bauchmuskulatur ausreichend entwickelt ist. Vor dem Ziel „Feldaufschwung“ müsste daher bei manchen Schülern erst eine Vereinbarung zum Aufbau bestimmter Muskelgruppen getroffen werden. Dann wird das Ziel „Stärkung Muskulatur“ zu einer erreichbaren Größe, die in der Verantwortung des Schülers liegt.

Hier wird auch das zentrale Anliegen eines Managements by Objectives deutlich. Ein erreichbares Ziel kann Motivation und Gestaltungskraft freisetzen. Dazu müssen aber die Führungskraft, der Lehrer oder Sozialarbeiter, die Eltern auch erarbeiten, WIE dieser konkrete Weg aussieht, der letztlich mit einem Erfolg abgeschlossen wird. Ein Schüler, der seine Vokabelkenntnisse verbessern will, benötigt Unterstützung bei der Technik des Memorierens neuer Wörter. Wenn die mündliche Beteiligung verbessert werden soll, ist über Strategien der Bewältigung sozialer Ängste zu reden, und wenn die Lösungskompetenz algebraischer Gleichung gestärkt werden soll, sind die konkreten Schritte des mathematischen Verstehens zu definieren.

In dieser Phase der Zielvereinbarungsgespräche ist die Gefahr von wenig hilfreichen Verallgemeinerungen sehr groß. Ein Hinweis auf „du musst dir das genauer ansehen“ oder ein „mehr Mühe geben beim Vokabellernen“ reicht nicht aus. Oftmals gerät der Lehrende auch in die Gefahr, dass er selbst auch keine konkreten Techniken vermitteln kann, mit der z. B. das Speichern von Worten oder Begriffen verbessert werden kann. MBO ist eine Herausforderung an beide Gesprächsteilnehmer, eine aus ihrer Sicht realisierbare und umsetzbare Zielvereinbarung zu definieren.

Zum Gesprächsergebnis des MBO gehört auch die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen: Ist Nachhilfeunterricht einzuplanen, sind Bücher bereitzustellen oder ein Softwareprogramm zu organisieren. Das Ergebnis eines vollständigen Führens durch Zielvereinbarungen umfasst also Ziele, einen gangbaren Weg und die Bereitstellung von Ressourcen und Absprachen, wann ein Ziel als erreicht zu definieren ist.

Fazit

In die Zielvereinbarungsgespräche gehen die Interessen aller Beteiligten in gleicher Weise ein. Sie beinhalten damit sowohl individuelle Interessen, als auch die Anforderungen eines Unternehmens oder eben einer Schule. Der Kommunikationsprozess ist partnerschaftlich, verleugnet aber nicht die vorhandenen unterschiedlichen Interessensebenen. Eine Zielvereinbarung ist kein technischer Akt, sondern ein gemeinsames Bestreben, Interessen, Bedürfnisse oder individuelle Wünsche aufzudecken und in ein von beiden Partnern tragbares gemeinsames Ziel zu überführen. Das ist natürlich nicht konfliktfrei, darf es eigentlich auch nicht sein, bietet aber die Chance, eine belastbare Grundlage für zukünftige pädagogische Interaktionen zu schaffen.

Die Kategorien „Wille“ und „Wohl“ sind gemeinsamer Bestandteil des Kommunikationsaktes. In die Vereinbarungen können nur von beiden Partnern akzeptierte Ziele eingehen, da einseitig von Lehrer oder Führungskraft definierte Erwartungen kaum handlungsleitend sein dürften, zumindest in ihrer Wirkung einfach verpuffen. In Konfliktsituationen sind die Ziele auf ein kleines gemeinsames Zielspektrum zu reduzieren, bieten dann aber die Möglichkeit, an erste Erfolge anzuknüpfen. Ein erfolgreiches Zielvereinbarungsgespräch ist nicht nur nach dem

protokollierten Ergebnis zu bewerten. Ein positives Gespräch ist „erlebbar“ und erzeugt auf beiden Seiten Zufriedenheit und das Gefühl, tatsächlich etwas verändern zu können.

Das Konzept der Zielvereinbarungsgespräche von Führungskräften, Lehrern oder Sozialarbeitern lässt sich nur bedingt auf die Kommunikationsprozesse zwischen Eltern und Kindern übertragen. Schließlich sind diese

aus eigener Kraft erreichen zu können.

Vielleicht zeigt sich auf dem Weg zu solchen Zielvereinbarungen – durchaus auch im familiären Kontext –, dass Kindeswohl und Kindeswille letztlich gar nicht solch einen Widerspruch darstellen und nicht zwangsläufig zum Konflikt führen müssen. Vielmehr sind es (nur) die Wege zum Ziel, die sich Erwachsene und Heranwachsende unterschiedlich vorstellen und gestalten wollen.



© Yvonne Bogdanski – Fotolia.com

Beziehungen von anderen Emotionen, Beziehungsmustern, Abhängigkeiten oder Loslösungen geprägt. Allerdings scheinen bestimmte Grundprinzipien anregend auch für Gespräche zwischen Eltern und ihren Kindern. Elterliche Zielsetzungen sind oftmals sehr langfristig definiert: das nächste Zeugnis, die Noten oder die Versetzung in die nächste Klasse. Diese Ziele geben nur wenig Handlungsorientierung und erzeugen kaum Motivation. Aber auch in den nicht reibungsfreien „Verhandlungsgesprächen“ zwischen Eltern und Kind sind kurzfristige Konkretisierungen und kleine gemeinsame Ziele unverzichtbar und können auch in „anstrengenden“ Gesprächen entwickelt werden. Es müssen dann nicht die positiven Verstärker sein, die Motivation beim Sohn oder bei der Tochter entwickeln, sondern das Wissen, etwas

Literatur

- Bernfeld, Siegfried: Sisyphos oder die Grenzen der Erziehung. Leipzig 1925
 Drucker, Peter: Praxis des Managements, Düsseldorf 1956
 Odiorne, George S.: Management by Objectives, München 1973
 Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2005

Anschrift der Verfasser:

Dr. Bernd Benikowski
 Bildungswissenschaftler
 gaus medien bildung politikberatung gmbh
 Benno-Jacob-Str. 2
 44139 Dortmund
 apl. Prof. Dr. Christiane Griese
 TU Berlin, Inst. für Erziehungswiss.
 Franklinstr. 28/29
 10587 Berlin